



## **Evaluer le présent - concevoir l'avenir**

Constellations structurelles systémiques dans les entreprises et les institutions

Henriette Katharina Lingg

„Ils ne se parlent pas, ne travaillent pas vraiment ensemble, se laissent mutuellement aller à l'échec, il n'y a pas de communication“ Voici comment le P.D.G. d'une P.M.E. de 225 collaborateurs décrit le travail dans son entreprise organisée hiérarchiquement. Malgré ces difficultés les collaborateurs se déclarent d'accord pour participer à une constellation structurelle de l'entreprise. Par la reconnaissance des situations difficiles ayant précédé le changement de direction (mobbing) et des nouvelles exigences de haut niveau résultant de la modification du style de direction, ainsi qu'en définissant une base commune coopérative pour les échanges, aujourd'hui une collaboration constructive dans une confiance réciproque est devenue possible.

### **Que sont les constellations?**



**Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd**  
„les maux de tête ne sont pas signe de manque d'aspirine“  
les constellations montrent ce qui agit, mais pas pourquoi cela agit

Qu'est-ce qui influence nos actions ? Si nous nous référons au modèle de l'iceberg, les 9/10èmes de ce qui détermine notre activité est inconscient. (Les 9/10èmes d'un iceberg se trouvent sous la surface de l'eau. Le Titanic n'est pas le seul à avoir échoué à cause de cela.) Les constellations sont en mesure d'intégrer de façon constructive les 9/10èmes situés sous la surface de l'eau. Cette méthode permet de configurer les modes de relations complexes entre les êtres humains, mais aussi entre les idées, les valeurs, les objectifs etc... Les relations exprimées doivent toujours être considérées en fonction de la question d'origine, de la demande, et de la personne qui a posé la question. Des personnes différentes donnent une constellation différente de la même situation. La modification de l'instantané d'origine par des

déplacements des participants et par le processus de travail permettent de dégager finalement une nouvelle image bénéfique de la situation. Au cours du processus de la constellation le client (la personne qui a posé la question) obtient une vue d'ensemble de sa position dans un contexte complexe, peut reconnaître son mode de comportement et découvre des concepts alternatifs possibles.

### **Quelle est la spécificité des constellations structurelles systémiques ?**

Insa Sparrer et Varga von Kibéd ont développé sur une large base psychologique et philosophique différentes formes de constellations ayant une structure de base indépendante du contexte. ( voir tableau). Cela rend possible une constellation structurelle orientée vers la solution de problèmes et de questions les plus variés, bien au-delà du système familial. Ces formes de constellation peuvent être utilisées pour trouver une décision adéquate, engendrer une meilleure collaboration au sein d'un team ou concevoir des visions nouvelles. En effet la constellation peut



être composée non seulement de personnes, mais aussi de valeurs, d'objectifs, de projets, de niveaux hiérarchiques ou de produits etc...

Une autre particularité des constellations structurelles systémiques est de pouvoir travailler en gardant le secret. Seul le client connaît sa question, son problème, les éléments de la constellation reçoivent des désignations neutres (par ex. A;B;C...)

### Quelles sont les performances des constellations ?

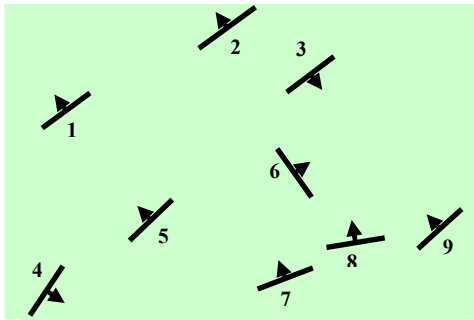


Image initiale : Vérification de la capacité de réalisation d'une idée de produit  
(1=Les distributeurs A / 2=Ressources du focus / 3=Idée de produit/4=Focus /5=Obstacles au Focus/6=Les distributeurs B/7=La concurrence/ 8=Les clients/ 9=Les utilisateurs.

### **Pour les teams, groupes , entreprises et institutions**

- o Solution des conflits
- o Amélioration de la collaboration
- o Mobilisation des ressources
- o Soutien au processus de décisions
- o Développement et vérification de stratégies
- o Accompagnement du processus d'innovation par le développement d'idées nouvelles.
- o Influence positive au niveau personnel des participants, ce qui représente un avantage supplémentaire pour le client.

### **Au niveau personnel**

- o Vue d'ensemble sur la position personnelle dans des structures complexes.
- o Prise de conscience des modes de comportement.
- o Aperçu de concepts alternatifs.
- o Test de nouveaux modes de comportement et de nouvelles optiques
- o Intériorisation d'images nouvelles des situations
- o Extension de la perception et par conséquent des possibilités de choix personnels
- o Meilleur accès aux ressources personnelles.

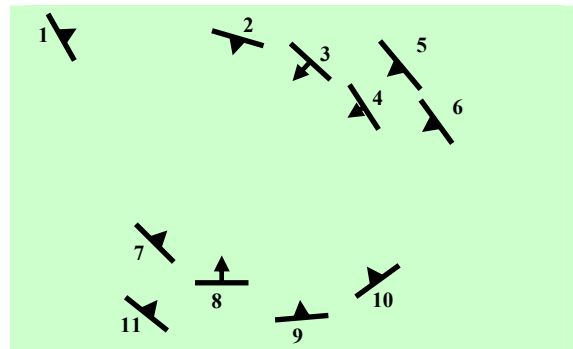


Image de la solution après examen approfondi du focus, la transformation des obstacles en ressources et la concrétisation du produit à l'aide des informations provenant des positions clients, utilisateurs et distribution. (1=La concurrence/ 2=L'avantage du produit/ 3=Le produit/ 4=Le focus/ 5=Les ressources du focus/ 6=Les anciens obstacles/ 7=Les utilisateurs / 8=Les clients / 9=Les distributeurs A/ 10=Les distributeurs B. / 11= Marché clients

### **Déroulement-type d'une constellation structurelle systémique**

Normalement la méthode de la constellation structurelle systémique utilisée dans les entreprises ou les institutions s'effectue dans le cadre d'un conseil global. Là comme dans le cas d'une commande ne concernant que la constellation structurelle , il est important de définir au préalable



quelles sont les attentes liées à l'emploi de cette méthode, pour éliminer le cas échéant des malentendus sur les possibilités existantes, mais aussi pour éliminer des craintes éventuelles. Le travail commence par une interview du client ou de la cliente orientée sur la solution. Dans ce cadre il est important d'identifier des essais de solutions réussies existant déjà pour les impliquer dans les ressources disponibles en vue d'une réalisation fructueuse. Il faut se libérer mentalement de la situation bloquée que représente le problème et casser les modes de comportement et de pensée y afférant. C'est aussi au cours de l'interview que les éléments de la constellation sont définis.

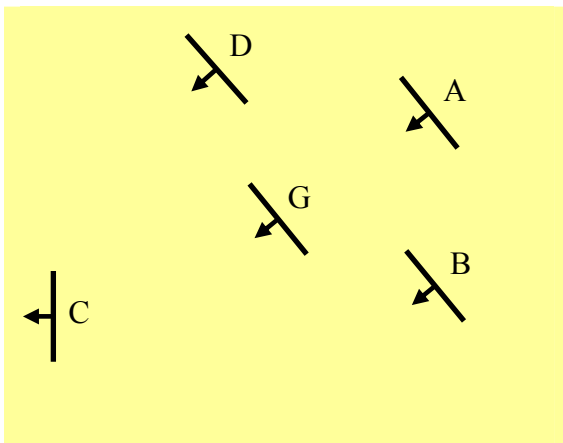


Image initiale d'une constellation concernant un team. Il y a conflit entre A et C, G est le nouveau Gérant de l'entreprise

### Image initiale

Le ou la client(e) choisit pour chaque élément un représentant ou une représentante et les place à un endroit précis dans le lieu de la constellation, comme il le ressent en suivant son intuition.

### Interrogation sur les sensations corporelles et les différences ressenties

Lorsque les participants ont pris place, l'animateur ou l'animatrice de la constellation les interroge sur leurs sensations et éventuellement sur les différences qu'engendre l'entrée d'un représentant complémentaire. Ils doivent faire attention à leurs sensations corporelles que celles-ci soient agréables, désagréables ou tout simplement ressenties.

### Modification de place, processus de travail, tests

L'objectif de toute constellation est de fournir l'image d'une solution applicable. Toutes les interventions sont tournées vers cet objectif. Les modifications de place, les tests et le processus de travail ne font qu'un. Quelquefois la modification de l'angle de position des représentants, ou quelques mot de reconnaissance pour des performances suffisent à susciter une solution. Dans d'autres cas on avance à petits pas et seules des modifications lentes et minimales sont possibles.

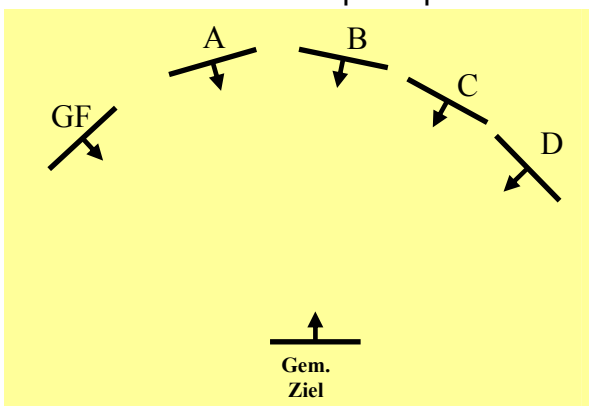


Image finale après la solution du conflit et l'intégration de l'objectif commun

### Image finale/Solution

La mise en place de l'image initiale peut déjà susciter chez le client une réaction importante. Il n'y a pas de règles fixes pour l'image finale ou image de la solution d'une constellation, il en est de même pour l'évolution du processus de travail. Elles se dégagent au cours du processus de travail et reflètent ce qu'il est possible d'atteindre dans la situation donnée. Les images de solution se caractérisent par une atmosphère détendue et satisfaite. C'est le moment où le client peut prendre sa propre place. Il ou elle peut dans cette position ressentir les différences



d'avec l'image initiale et intégrer intérieurement l'image finale. L'accès à ses propres ressources génère un désir de changement et d'action.

Le client a eu la chance de voir son rôle en tant que spectateur et d'en vivre les possibilités, la réalisation au quotidien dépend maintenant de lui.

### **Perception représentative**

En tant que représentant d'un élément à une position définie du système nous percevons des sensations dans notre corps., chaud, froid, douleur, rire, tremblements etc... Ces sensations ne sont pas évaluées en elles-mêmes, on tient seulement compte des différences qui résultent des modifications de l'environnement. On vérifie si les modifications apportent une amélioration ou une aggravation ou bien seulement une différence. Ces déclarations donnent des informations de valeur quant au processus évolutif de la constellation. Tout le monde peut représenter un élément, il n'y a pas de qualité particulière pour cette qualification. La faculté de perception représentative est à la portée de tout le monde. C'est un phénomène qui a déjà fait l'objet de diverses explications qui ne sont pas définitivement prouvées scientifiquement. Dans chaque constellation on fait l'expérience que les participants sont capables de refléter par perception représentative avec une étonnante exactitude des situations qui leur sont complètement inconnues.

### **Rôle et responsabilité des animateurs/animatrices de constellation**



**Dipl. Psych. Insa Sparrer**

„Les solutions sont inhérentes au système“

En tant qu'animateur de constellations nous sommes des hôtes qui invitent à la recherche et la découverte de solutions.

Le rôle de l'animateur ou l'animatrice de constellation est celui d'un bon hôte ou d'une bonne hôtesse. Ils/elles assurent une atmosphère sympathique, ouverte et confiante dans laquelle des situations souvent difficiles peuvent être évoquées et évaluées. Avec sa directive pour les animateurs de constellation „ Les maux de tête ne sont pas un signe de manque d'aspirine“ Matthias Varga von Kibéd incite dans ce travail à se méfier des illusions cognitives et des interprétations causales. Dans les constellations nous ne voyons que ce qui agit et non pas pourquoi cela agit.. Nous partons du principe que les solutions existent dans le système (team, entreprise, famille etc...). Ce ne sont pas les animateurs de constellation qui savent ce qui est bon et exact. Notre rôle est de mettre à la disposition de

cette „intelligence“ existante l'espace dont elle a besoin pour se déployer. Les animateurs et les animatrices ne font que former des hypothèses sur la possibilité d'une étape suivante et la vérifient par une des interventions décrites plus haut. Cependant dans la performance complexe d'une constellation il n'est plus possible de reconstruire quelles participations individuelles ont contribué à la solution finale .

Les animateurs ou animatrices outre la connaissance du métier des constellations structurelles systémiques (grammaire, intervention dans le processus, testing) doivent avoir l'expérience des groupes. et une bonne perception des processus de groupe ou individuels ainsi qu'une attitude de dialogue explorative et évaluative.



## **Types de constellations structurelles employées souvent dans les entreprises et les institutions**

### **Définition du problème**

Il y a problème lorsqu'un objectif n'est pas atteint. Ou bien les obstacles sont trop importants, ou bien on peut mal accéder aux ressources, ou bien encore le fait que l'objectif ne soit pas atteint représente aussi un avantage en lui-même. Peut-être que la mission importante qui sera à remplir après avoir atteint l'objectif n'est pas encore claire.

La constellation du problème a une structure de base qui peut être mise en place de façon variée et souvent les obstacles présumés se transforment en ressources précieuses

### **Constellation de décisions multiples**

La situation de décision est expérimentée corporellement par la perception sous la perspective d'"une possibilité" ou d'"une autre possibilité". Des compatibilités qui avaient échappé apparaissent dans la position „les deux“ et des possibilités nouvelles se trouvent dans la 4<sup>ème</sup> position „ni l'une, ni l'autre“. C'est le 5<sup>ème</sup> élément de cette forme de constellations „rien de tout cela et même pas ceci“ qui est particulièrement intéressant car on y trouve souvent des solutions à un niveau que l'on n'avait jamais soupçonné. Cette structure est toujours indiquée lorsqu'on désire se décider entre des alternatives (même au-delà de deux.)

### **Constellation de polarité de conviction**

Cette constellation repose sur le triangle de valeurs Savoir, amour, ordre que l'on retrouve au niveau des entreprises ou institutions dans les concepts connaissances, confiance, structures. Si une entreprise veut agir de façon équilibrée il est nécessaire de donner la même importance à chacun des trois éléments. La constellation de polarité de conviction permet de vérifier et éventuellement de rééquilibrer les visions, les stratégies et les principes directeurs.

### **Constellation de conflits**

Par l'intermédiaire des représentants les parties en conflits sont face à face. Souvent ils constatent qu'ils voient quelqu'un d'autre dans leur vis à vis. Ces différentes projections sont expliquées et séparées de l'interlocuteur en vis à vis et une nouvelle vue libérée est possible. La clarté en résultant permet de reprendre la communication et de travailler de façon efficiente.

### **Constellation d'innovation**

Dans cette simulation les différentes variantes d'innovation possibles sont développées, vérifiées à tous les niveaux et les résultats s'intègrent au processus d'innovation.



## **Comment peut-on se servir des constellations structurelles systémiques**

### **À l'intérieur d'un team**

Dans les entreprises et les institutions il y a rarement des représentants externes à notre disposition et nous travaillons avec les personnes qui sont concernées par les questions et les problèmes qui font l'objet de la constellation. Il faut alors agir avec précaution.

La méthode des constellations structurelles systémiques permet aussi de travailler à l'intérieur du team. Dans ce cas il faut que la position des participant(e)s soit toujours représentée par une autre personne.

### **Pour un travail individuel**

Les constellations structurelles systémiques sont également indiquées au cours d'un processus de coaching. Au lieu d'utiliser des représentants nous travaillons dans ce cas avec des repères au sol (par ex. des chaussures) ou bien des symboles. Le coaché a alors la chance de pouvoir vivre chaque position et de faire lui-même l'expérience des changements de position et du processus de travail. Il est même possible de réaliser une constellation sur une feuille de papier A4. Ces constellations écrites sont un bon moyen pour les coachés de se donner une vue d'ensemble d'une situation.

### **Constellations de groupe ouvert**

Des personnes d'origine et de formation différentes se rencontrent et apportent leurs questions et leurs problèmes. Ce type de groupe peut servir de supervision pour des questions professionnelles ou servir à éclaircir une question personnelle

### **Résumé.**

Les constellations structurelles systémiques permettent de traiter une grande variété de questions. Leur abord pragmatique des problèmes et des thèmes permet de les intégrer au quotidien des participant(e)s, par ex. pour les décisions il est souvent bénéfique de passer par les 5 positions des constellations de décisions multiples et de consulter les éléments de la définition du problème pour trouver des solutions.

Pour le transfert des résultats des constellations au quotidien professionnel il est important de trouver les formes et les structures adéquates. Pour les entreprises et les institutions il est indiqué d'implanter des cercles de dialogue qui perpétuent la qualité des relations vécues au cours de la constellation et où une coopération nouvelle peut être expérimentée et explorée.

Les constellations élargissent l'horizon et la perception personnelle et par conséquent nos possibilités d'action. Ce n'est ni de la magie, ni de la voyance.



## **Auteur et Animatrice de constellation**



Les constellations permettent d'élargir notre perception et par là nos possibilités d'action.

### **Henriette Katharine Lingg**

Conseil en management et coaching

Formation commerciale, formation universitaire de gestion a assuré de nombreuses années la direction commerciale et administrative d'une PME dans le domaine technique. Depuis 1986 travaille à son compte

Formation d'animatrice de processus de dialogue. Travail de dynamique des grands groupes. Formation de conseil en thérapie systémique à SySt Munich (Sparrer et Varga von Kibéd). Certificat de psychothérapeute pour accompagner les processus de changement pour les groupes et les individus en associant la synergie des facteurs durs et doux sur la base de l'empowerment et de l'organisation personnelle.

## **Bibliographie**

**Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd (2000)** Ganz im Gegenteil, Sté d'édition Carl-Auer-Systeme

**Insa Sparrer (2001)** Wunder, Lösung und System ; Sté d'édition Carl-Auer-Systeme

**Gunthard Weber** (éditeur) (2000) Praxis der Organisationsaufstellung ; Sté d'édition Carl-Auer-Systeme

**Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd (2001)** Die Simulation von Systemen, dans : LO Zeitschrift für systemisches Management und Organisation - Vienne